Manuel du cours
de management public

Essentiel du Management pour le Fonctionnaire

Patrick M. Georges

Professeur en Management, Collège des Ingénieurs, Paris

Manager, c'est organiser le travail personnel, le travail d'une équipe et le travail d'une unité. Ce cours et ce manuel présentent quelques règles de base de ce management.

Avertissement important

Ces règles sont présentées de manière simplifiée, mécanique, sans nuances et du seul point de vue de l'efficacité.

Le fonctionnaire veillera à nuancer ces règles, à n'appliquer que celles appropriées à sa situation, à les ignorer si ses propres méthodes ou intuitions les surpassent, à les pondérer par les facteurs humains non pris en compte dans le cadre trop restreint de ce manuel.

8. Adapter l'unité

- Un processus systématique de collecte et de test d'améliorations potentielles est suivi scrupuleusement par l'unité.
- 10 % des moyens de l'unité sont consacrés à des projets d'amélioration pour 90 % à des processus.
- 5 % des taches d'une unité en phase avec son environnement sont nouvelles, n'étaient pas effectuées l'année passée.

Une unité doit changer, innover progressivement pour s'adapter à l'évolution de ses cibles, des unités qu'elle sert et de son environnement.

Des visites régulières à des unités comparables sont effectuées deux fois par an pour récolter des idées d'améliorations potentielles.

7. Simplifier l'unité

- Chaque année, éliminer 5 % des taches obsolètes que vous effectuiez l'année passée.
- Envisager systématiquement de sous-traiter ou d'automatiser 5 % des taches que vous effectuiez l'année passée.
- Éliminer 5 % des clients, fournisseurs, services, produits, étapes de processus ou de projets, objectifs,… les moins bénéfiques.

Les taches effectuées par l'unité s'accumulent par inertie avec son histoire.

Un nettoyage annuel des taches obsolètes, peu utiles aux clients de l'unité ou trop couteuses par rapport à leur bénéfice,… est indispensable pour dégager des moyens pour des taches nouvelles, plus bénéfiques.

Le cours

Ce manuel résume le cours de trois jours pour fonctionnaires. Au cours, chaque point est discuté interactivement et des cas vécus sont étudiés en groupes.

Le cours est animé par Patrick M. Georges, Professeur de management au Collège des Ingénieurs à Paris. Il enseigne aux Hautes Ecoles de Commerce de HEC Executive Education et de l'Université de Libre Bruxelles.
Auteur de nombreux livres de management, le Docteur Patrick Georges est également médecin neurochirurgien diplômé de l'Université Libre de Bruxelles, ancien chef de service du département de neurochirurgie du CHU Vésale en Belgique.

Contact
pgeorges@arcadis.be

L'auteur remercie les nombreux fonctionnaires participants qui lui ont permis de résumer leurs notes de cours.

Sommaire

Partie I
Le management personnel

1. Réorganiser le bureau
2. Planifier la journée
3. Protéger l'intelligence
4. Augmenter la résistance à la fatigue
5. Augmenter la résistance au stress
6. Lister les taches et les heures
7. Contrôler les finances personnelles
8. Classer les informations
9. Visualiser vos six chiffres

Partie II
Le management d'une équipe

1. Assurer le leadership
2. Contrôler la réputation
3. Composer l'équipe
4. Décider du tableau de bord commun
5. Partager le savoir commun
6. Rédiger la bible d'équipe

6. Rédiger le plan de gestion

- Allouer des moyens financiers, humains et matériels précis à chacun des six objectifs de l'unité.
- Identifier un facteur causal principal à améliorer pour pouvoir atteindre chacun des objectifs. Planifier un projet pour améliorer chaque facteur causal identifié.
- Demander systématiquement plus de moyens que vous n'en recevez. Justifier cette demande par un bénéfice ajouté pour la hiérarchie.

Le plan de gestion répond à la question : dans quels objectifs allons-nous mettre nos moyens pour assurer leur rentabilité ?

Il découpe les objectifs annuels en sous-objectifs trimestriels et d'équipe pour des raisons de motivation.

5. Responsabiliser le personnel

- Augmenter la responsabilité de chacun par un travail fini, un résultat vérifiable, un livrable valorisable.
- Récompenser au mérite mesuré
- Donner rapidement plus aux meilleurs. Plus de responsabilité, d'autorité, d'autonomie, de moyens, de votre temps,…

La rémunération la plus appréciée du personnel est la responsabilité et l'autonomie augmentée.

Mesurer la satisfaction du personnel régulièrement par un questionnaire approprié.

Rédiger des descriptions de postes et de fonctions mesurables, avec indicateurs de performances, pour permettre l'autogestion de la personne occupant le poste.

Préciser deux noms de responsables successifs pour chacune des fonctions critiques de l'unité.

7. Organiser les réunions
8. Encadrer les courriers dans l'équipe

Partie III
Le management d'une unité administrative

1. Rédiger le plan stratégique local
2. Rédiger le plan marketing
3. Décrire les projets et les processus
4. Choisir le tableau de bord de l'unité
5. Responsabiliser le personnel
6. Rédiger le plan de gestion
7. Simplifier l'unité
8. Adapter l'unité

Mode d'emploi

1. Pendant le cours, vérifier votre bonne compréhension des avantages et inconvénients de chaque méthode

2. Eliminer les méthodes qui ne sont pas pertinentes à votre situation

3. Eliminer les méthodes que vos propres méthodes surpassent

4. Equilibrer les méthodes restantes par des facteurs humains et circonstanciels

5. Appliquer trois mois. Vérifier le résultat sur votre efficacité managériale.

4. Choisir les tableaux de bord

- Choisir les douze questions dont vous avez besoin de la réponse pour mieux exercer vos responsabilités.
- Choisir six indicateurs ou réalisations qui répondent à chaque question. Décider des lampes rouges pour chacun. Allouer au moins trois indicateurs purs à chaque équipier.
- Cascader les objectifs trimestriels de l'unité jusqu'aux descriptions de postes et fonctions.

Toute unité livre des services avec une productivité et une qualité mesurable, avec des couts et délais vérifiables par unité de service produite. Mesurer tout : la productivité, la qualité, la rentabilité des moyens confiés à l'unité. Donner soit des objectifs, soit des limites à tout. Afficher en grand et en public les activités et les résultats de l'unité.

Mesurer le taux d'occupation, d'utilisation de chaque ressource de l'unité : humaine, matérielle, financière, administrative, hiérarchique.

3. Décrire précisément les projets et processus

- N'admettre aucune activité en dehors d'un projet ou d'un processus bien défini
- Nommer un responsable de bonne fin pour chaque projet et processus
- Utiliser systématiquement un logiciel de gestion de projet ou de processus

Un projet est une activité nouvelle, unique avec un objectif clairement mesurable, un problème résolu, précisant la durée et le budget en temps de chacun.

Un processus est une routine standardisée visant à réduire les couts et délais, à qualité égale, d'un livrable bien spécifié.

Afficher les graphiques répondant à la question : dévions-nous de nos projets et processus ?

Partie I

Management personnel

D'abord réorganiser son travail personnel.

1. Réorganiser le bureau

- Travailler sur un bureau dégagé, physique ou écran.
- Se protéger des interruptions au moins 30 % de son temps.
- Faire face à son tableau de bord.

L'efficacité dépend de l'environnement de travail.
Les distractions dans le champ visuel ou auditif diminuent l'efficacité.
Les études montrent que travailler sur un bureau dégagé augmente l'efficacité intellectuelle de 8 à 12 %.
Une voix perçue durant une tache de concentration diminue l'efficacité de 20 à 30 %.
Eviter les bureaux ouverts, fermer sa porte, débrancher le téléphone pour protéger votre intelligence pendant au moins 30 % de votre temps.

La présence affichée, permanente des six objectifs trimestriels améliore la focalisation.

2. Rédiger le plan marketing

- Mettre les « clients » au centre de vos préoccupations. Restructurez l'unité en fonction d'eux.
- Analyser leurs besoins et créer de nouveaux services ou traitements pour eux
- Faire activement connaître les compétences et les capacités de votre unité par un plan de communication professionnel

Vous avez de vrais « clients ». Ils justifient votre existence.

Connaître leurs besoins par des analyses professionnelles : trop d'unités produisent des choses que ceux qu'elles servent considèrent peu.

Mesurer par questionnaire la satisfaction des clients que vous servez, avec qui vous collaborez.

Augmenter le temps de contact avec vos clients.

chaque année.

2. Planifier la journée

- Avant d'arriver au bureau, choisir son affaire du jour.
- Ne pas commencer la journée par la lecture du courrier ou une réunion.
- Commencer la journée par les taches les plus difficiles, finir par les plus faciles.
- Finir la journée par la préparation de la première tache du lendemain.

Se concentrer sur ce qui est important demande d'avoir choisi, avant d'entrer au bureau, votre affaire importante du jour, à finir avant ce soir.

La première heure de la journée est consacrée à la tache la plus importante et difficile, souvent réalisée seul ou à deux. Garder les taches plus excitantes pour contrer la fatigue de fin de journée.

Commencer par les taches faciles, lecture du courrier et réunions, diminue la force de concentration sur l'essentiel.

3. Protéger l'intelligence

- Lire à haute voix les phrases et chiffres à retenir.
- Faire une pause d'une minute toute les dix minutes de travail intense et une pause de dix minutes toutes les cinquante minutes.
- Se fixer des objectifs par semaine et par trimestre et non par mois ou année.
- Relire le lendemain tous les messages et notes avant de les envoyer.
- Ne jamais signer, approuver face au « vendeur ». En réunion, sortir quelques minutes seul avant de voter, de décider de choses importantes.
- Pour les choses importantes, passer de la communication orale à la communication écrite, surtout après 45 ans.

Ces techniques permettent de compenser, en partie, les faiblesses naturelles de l'intelligence humaine : mémoire, biais de décisions,…

1. Rédiger le plan stratégique local

- En plus de la qualité, se distinguer des semblables, soit par la productivité, soit par la flexibilité soit par l'innovation.
- Se comparer aux meilleurs par la mesure d'indicateurs comparables.
- S'allier aux complémentaires pour grandir.

Même une petite unité soumise à une stratégie générale peut faire des choix et doit donc remplir son plan stratégique local où elle répond aux questions comme : quelles activités prévoyiez-vous d'arrêter et d'initier dans les trois ans ?

Même une petite unité à des compétiteurs : les unités qui peuvent prétendre aux mêmes ressources qu'elle. Ces compétiteurs internes ou externes doivent s'analyser et être surpassés.

Visiter systématiquement les unités comparables considérées comme les meilleures. Se focaliser sur un grand projet de changement, d'amélioration

Partie III

Management d'une unité administrative

Enfin, organiser le travail de son unité.

4. Augmenter la résistance à la fatigue

- Un petit déjeuner de roi, un déjeuner de prince, un diner de pauvre. Très peu de vin et bière.
- Vingt minutes d'exercices physiques intenses, juste après le travail.
- Un sommeil bien organisé après avoir noté la liste des choses à faire le lendemain.

Un petit déjeuner complet et riche en sucres lents pour tenir toute la matinée, un déjeuner léger pour éviter les faiblesses de l'après-midi, un diner très léger pour bien dormir.

Apprendre à connaître et faire respecter ses besoins propres en sommeil. Cinq ou neuf heures nécessaires ? Un couché tôt ou tard ?

5. Augmenter la résistance au stress

- Variations d'humeur, troubles du sommeil, augmentation de la consommation d'alcool, c'est le moment de réduire vos objectifs, de renoncer à des projets.
- Ajouter à sa vie un troisième pilier de développement personnel, indépendant du travail et de la famille.
- A chaque intention, une décision.

La surcharge, le stress affaiblissent le jugement. Les premiers signes sont les variations d'humeur et les troubles du sommeil.
Renoncer à un objectif. Ajouter un pilier de développement personnel à sa vie. Prendre rapidement à chaque intention une des quatre décisions : renoncer, déléguer, faire plus tard ou faire ce jour. Ce sont les méthodes antistress favorites des dirigeants.

8. Réguler les courriers dans l'équipe

- La ligne « Sujet » est remplie par choix dans la liste déroulante des sujets et dossiers communs.
- Un seul sujet par courrier, pas plus de un écran.
- Remplacer les attachements lourds par des liens.
- Indiquer en entête « Pour action ou Pour information ».
- Un seul destinataire principal.

Par souci d'économie, d'abord essayer de faire avancer le dossier par courrier, puis si nécessaire par téléphone, enfin si indispensable par réunion.

7. Organiser les réunions

- La réunion du matin. A dix heures chaque matin, dans le bureau du fonctionnaire gestionnaire. Pas de chaises, vingt minutes, uniquement pour le bilan d'hier et la préparation d'aujourd'hui. Présence non obligatoire.
- La réunion du vendredi après-midi. Une heure maximum. Comparer les résultats de la semaine aux promesses de la réunion précédente. Fixer un objectif commun pour vendredi prochain.
- La réunion du trimestre. Une demi-journée. Changement des objectifs.

Distribuer la liste des décisions à prendre avant la fin de la réunion sous forme de questions à choix multiples. Prévoir deux placements des participants: autour de la table pour ajouter activement des arguments, le long des murs pour écouter ou attendre. Réduire le temps en réunions : 20 % est inutile. Ne pas permettre les interventions hors sujet.

6. Lister les taches et les heures

- Une liste de choses à faire dans la journée, avec priorités.
- Une liste bilan de choses importantes faites dans la semaine écoulée.
- Une liste de choses, d'idées à considérer plus tard.

Les listes de taches et d'informations sont les meilleures aides.
Les idées, les intentions à éventuellement considérer plus tard sont notées sur une liste dédiée.

A haut niveau de responsabilité, une tache c'est une heure. Trois heures sont bloquées par jour pour trois dossiers importants. Une heure par jour est réservée pour les urgences, les imprévus. Une heure par jour est réservée pour vider la liste des choses à faire.

7. Contrôler les finances personnelles

- Epargner 15 % des revenus pour des objectifs futurs
- Ne pas s'endetter pour des biens qui se dégradent
- Limiter les dépenses fixes, obligatoires, à 70 % des revenus

Un fonctionnaire en souci d'argent est à risque.

Il y a deux moyens d'être riche : avoir beaucoup de moyens ou avoir peu de besoins.

6. Rédiger la bible de l'équipe

- Faire la liste des vingt situations, questions, problèmes les plus fréquents auxquels l'équipe doit prévoir de faire face.
- Demander à un expert de l'équipe de rédiger la solution, la réponse idéale à donner à chacune de ces vingt situations par tout équipier qui y ferait face. Ceci sous forme d'une check-list de choses à faire à la suite.
- Faire accepter cette bible à tous les équipiers. L'adapter trimestriellement.

Pour que l'équipe réagisse comme un seul homme aux situations prévisibles, l'aider par cet outil de procédures standard locales par problème, question, situation.

5. Partager le savoir de l'équipe

- L'agenda de chacun, rempli heure par heure, est ouvert aux coéquipiers sur le réseau, pour coordination.
- La liste des contacts professionnels de chacun est ouverte aux équipiers sur le réseau. De même les dossiers et documents de chacun qui pourraient être utiles aux autres équipiers.
- Chaque équipier tient à jour un site web personnel ouvert aux équipiers où il note tout ce qu'il sait qui pourrait leur être utile : ses compétences, l'état des projets qu'il dirige, les questions que l'on lui pose le plus fréquemment et comment il y répond,…

Dans une équipe, savoir à tout moment sans devoir le demander, qui est où à faire quoi est essentiel à l'efficacité collective. Un équipier qui n'accepterait pas cette transparence ne devrait pas faire partie de l'équipe.

8. Classer les informations

- En plus du classement par sujet, classer par mot clef, par contact, par type de document, par type d'information, par objectif,…
- Respecter la règle de proximité : plus utile, plus proche. En distance ou en clics.
- Prévoir un accès rapide, en tous lieux, aux dix personnes, aux vingt documents, aux trente adresses les plus critiques pour vous en ce moment.

Savoir, c'est pouvoir. Augmenter ses connaissances de tous les logiciels pertinents et s'équiper des meilleures technologies.

S'assurer des meilleurs contacts avec ceux qui savent ce qui pourrait vous être utile.

9. Visualiser vos six chiffres

- Six performances, résultats, réalisations mesurés, avec objectifs de progrès tous les trimestres, couvrant toutes les activités
- Six graphiques affichés en permanence avec lampes vertes, oranges ou rouges pour les six indicateurs de performance dont vous avez le contrôle, la responsabilité
- Pour les choisir, se poser la question : quelle est ma journée idéale dans cinq ans : responsabilités, budget et personnel géré, localisation, grade et fonction,… ?

On ne peut pas améliorer ce que l'on ne peut pas mesurer. Ce qui est mesuré est fait. Ce qui est affiché en graphiques, en grand et en permanent est motivant.

Choisir les six chiffres qui pilotent une vie après avoir fait l'exercice de la journée idéale dans cinq ans et celui du discours d'adieu : que voulez-vous que l'on dise de vous quand vous quitterez votre poste ?

4. Décider du tableau de bord commun

- Six objectifs, réalisations mesurables, vérifiables chaque trimestre.
- Acceptés par tous, répartis sur chacun.
- Affichés dans la salle d'équipe avec les lampes rouges et les noms des responsables des réalisations.

Une équipe, c'est un tableau de bord commun. Faire l'exercice de demander aux équipiers de noter les six objectifs chiffrés de l'équipe, avec ordre de priorité. Comparer leurs réponses avec votre réponse. En cas de divergence de noms d'indicateurs, de chiffres à atteindre ou d'ordre de priorité, l'équipe est à reconstruire.

3. Composer l'équipe

- Ne pas accepter une équipe parce qu'elle est là. Faire la liste des compétences et capacités dont vous avez besoin et changer l'équipe pour les obtenir.
- Identifier un numéro deux en charge des routines et procédures pour pouvoir vous consacrer aux nouveautés, aux projets, aux changements, aux difficultés, aux imprévus.
- S'il y a dans l'équipe une personne dont les objectifs personnels pourraient mettre en danger les objectifs de l'équipe, la remplacer rapidement.

N'accepter une mission que si vous êtes maître de l'équipe. La composition de votre équipe est un facteur essentiel de votre réussite. Commencer par la recomposer si nécessaire.

Partie II

Management d'équipe

Ensuite organiser le travail de son équipe.

1. Assurer le leadership

- Ne pas se plaindre, ne pas se justifier.
- Ne jamais montrer de signes de stress.
- Augmenter sa visibilité, contrôler son accessibilité.
- Communiquer une mission distinctive pour l'équipe en une demi-page.

Ces comportements augmentent le potentiel d'influence d'une personne sur d'autres.

2. Contrôler la réputation

- Construire et contrôler systématiquement son image sur internet et sur l'intranet.
- Préparer une brève présentation, attractive et mémorable de soi et de ses fonctions, à dire rapidement face à un nouveau contact.
- Se différentier par des compétences rares.

La réputation se fait d'abord sur les réalisations mais aussi sur la présentation : être mémorable et différent par une signature comportementale, visuelle et intellectuelle.